

仕事の特性のモチベーション におよぼす効果について

田 尾 雅 夫

問 題 点

仕事それ自体 (the work itself) がモチベーションの源泉であるためには、仕事をするという行為そのものが Herzburg et al. (1959) の、いわゆる動機づけ要因 (motivators) に関連するものでなくてはならない。

Wissenburg & Gruenfeld (1968) は、たとえば達成 (achievement), 承認 (recognition), 責任 (responsibility) などで動機づけられると仕事への自我関与 (job involvement) は増大するとしているし、Hulin & Waters (1971) も、このような動機づけ要因を備えた仕事は満足度に大きな貢献をしていると指摘している。

Lawler (1969) によれば、仕事それ自体がモチベーションの効果的な規定因であるためには自分のなした仕事の成果を自ら知ることができること、自分の能力を試し発揮できる機会が得られること、自らの判断によって自由に仕事ができることをあげている。

いわゆる動機づけ要因がモチベーションの向上に生かされるか否かは、どのような状況でどのような仕事をしているのかということに大きく規定されているということである。つまり、仕事それ自体に固有のさまざまな特性 (job characteristics) が内発的なモチベーション (intrinsic motivation) のもっとも基本的な源泉である。

繰り返しの多い、単調で単純な作業が転職や欠勤などを増大させるという、仕事の特性の負のモチベーション効果についての指摘はかなり古いものである。たとえば Walker & Guest (1952)。しかし、最近では正の効果にも関心が向けられるようになった。例をあげると、Hulin (1968), Katzell (1968), Wild (1970), Waters & Roach (1971), Lyons (1971) などである。取り扱われている変数も、自律性や責任、仕事の明確さ、多様さ、内容そのものへの興味などさまざまである。そして、これらのモチベーションに影響をおよぼすとみられる特性をいくつかの概念にまとめる試みがなされている。Turner & Lawrence (1965) や Hackman & Lawler (1971) はその例である。とくに Hackman et al. は多様性や自律性などいくつかの中心的な特性次元 (core dimensions) を設定し、これらの次元は仕事の満足感に多大

な影響をおよぼしていることを実証している。その後も、Stone & Porter (1975) や Brief & Aldag (1975) で同様にこれらの特性次元の効果が追認されている。その他にも、Davis & Taylor (1972) にみられるようにジョブデザインの立場から、仕事の構造特性に注目するなど数多くの研究がみられる。

本論では、Hackman et al. など従来の研究を参考にしながら、まず、これらの特性次元を経験的に再構築したい。そして特性の次元が明らかにされた後、どのような次元が他よりもモチベーションにより強い影響をおよぼすのか、その相対的な重みの程度を知りたい、これが本論の主要な目的である。

方 法

質問紙法によって、企業などの現職者の再教育のための講習会や研修会の場を利用して、調査は実施された。実施の時期は1973年10月から11月にかけてである。

対象として選ばれたのは以下の3つのサンプルである。すべて広義には現場の第1線監督者かそれに準じる機能を果している人たちである。

1) ある調味料メーカーの生産工程に従事している係長、班長、主任などで、企業内での研修会に出席した人たち49名について実施された。そのほとんどがいわゆる“たたきあげ”で勤務年数は長く(10~20年) 学歴は低い。すべて有効回答であった。

2) Y県下に散在する企業から集まってきた現場リーダー養成講座の受講生を対象に実施された。全て製造業関係の企業で、そのほとんどが現場の係長や班長など第1線監督者の立場にある人たちである。個人的な属性も調味料メーカーの場合とよく似ている。ただ経営形態や規模の異なるさまざまな企業(たとえば、セメント、硝子、窯業、ガス)から来ていて職種による同質性を保てなかった点に注意。出席者49名から46名の有効回答を得た。

3) 本社でおこなわれた講習会に全国の日赤病院から出席した看護婦、すべて婦長である。57名、ただし有効回答は53名である。

したがって、分析の対象になったのは全部で148名である。

質問票は2つの部分からなる。設問Aはそれらの人たちが働いている仕事の特性を測るためのもので、「あなたが現在なさっておられる仕事はどのようなものでしょうか」という教示で21項目のリッカートタイプの質問が用意され、それぞれに対して全くそうだから全くそうではないまでの5ポイントスケールで評定された。

質問Bもリッカートタイプで「日頃、ご自分の職場や仕事に対して、いろいろな感じをもっているらっしゃると思いますが、次のようなことに関して、あなたはこう思っておられますか」という教示で、全くそう思うから全くそうは思わないまでの5ポイントスケールで評定させた。質問は全部で15項目からなる。ただし、この設問Bは本来、組織への同一視(organizational

identification)と仕事への自我関与 (job involvement)を測るために作られたもので、ここでは後者のなかから仕事へのモチベーションの程度を測るのに適切と思われるものをいくつか選んで用いることにする。なお、設問Bを作成するにあたっては Schneider, Hall & Nygren (1971) と Lodahl & Kejner (1965) が参照された。

以下では、質問Aを因子分析によって、仕事の特性の次元性を明らかにし、そこで得られた因子を説明変数として、目的変数である設問Bのモチベーション測度に対する重回帰分析をおこなって、特性次元のモチベーションにおよぼす相対的な効果を明らかにする。

結 果

全ての対象を一括して、設問Aについて因子分析をおこなった。その際、仕事の特性を測るためには妥当ではないと思われる5項目を除いて、残った16項目について分析がなされた。主因子解によって固有値が1.0以上の5個の因子を抽出し、バリマックス回転をおこなった。5因子までの全分散に対する累積寄与率は54.9%であった。回転後の因子負荷行列は Table 1 に示した。

各々の因子の内容を吟味すると、まず第1因子 (I) は自らの成長の可能性に関するもので、仕事の内容が空しく我身をすり減らすだけのものではなく、何らかの形で積極的に技術や能力を高めるのに役立つようなものを含んでいることを意味している (項目2, 7, 12)。Herzberg et al. の成長 (growth and advancement) に近似するもので、このような感情はきまりきったことを繰り返すような仕事ではなく (項目18), いく分の困難さを伴い (項目5), 創意や工夫を生かせるような仕事 (項目11, 17) において生起するものであることを示している。回転後におけるこの因子を寄与率は30.8%である。

第2因子 (II) は技術的な平易性に関するものである。Turner et al. でいえば習熟期間 (learning time) に相当するもので、習得や訓練にあまりコストのかからない仕事である (項目4, 9)。見方を変えると役割の代替が容易であるということもできる。この因子には一人でもできるということ (項目5, 10) が含まれているが、一般に単独で他人の協力を得なくても仕事ができること、つまり Hackman et al. の他の人との接触 (dealing with others) を必要としないことを技術の平易性に結びつけて理解するのは妥当であろう。たとえば工場労働における専門分化 (specialization) は一方で知識・技術の単純化を必然的に伴うことを考えればよい。回転後の寄与率は23.0%である。

第3因子 (III) は自律性、それも仕事の内容に自分の創意や工夫を生かしたり、きめられたこと以外に内容や方法を自由に変更できるなど (項目6, 11, 17), とくに内容 (content) に関しての自律性である。仕事が単調でないこと (項目18), 見通しをつけられること (項目8) などがこの因子には含まれている。寄与率は19.5%である。

第4因子 (IV) も自律性に関するもので、仕事のペースや手順の変更など (項目1, 6, 11),

仕事の特性のモチベーションにおよぼす効果について

Table 1 仕事の特性に関するバリマックス回転後の因子負荷行列

No.	質 問 項 目	I	II	III	IV	V
1	仕事のペースは自分で決めることができる。	.04	-.01	.13	.72	.00
2	今の仕事は自分の技術や能力を育てるのに役立っている。	.71	-.15	.15	-.06	.03
3	仕事をしていて、困難な問題にはよく出会う。	.24	-.14	.01	.03	.51
4	少し訓練すれば私の仕事は誰にでもできる。	-.07	.66	.01	.09	.16
5	だいたい一人でできる仕事である。	-.29	.39	.17	.05	.03
6	仕事のすすめ方は自分の判断で変えることができる。	-.13	.09	.34	.43	-.08
7	仕事に関して新しいことを学ぶ機会が多い。	.64	.00	-.04	.19	.08
8	あらかじめ見通しをつけて取りかかれる仕事である。	-.03	.02	.21	.10	-.23
9	私の仕事は特別な技術や知識をもっていなければならない。	.18	-.54	-.10	.09	.04
10	人づきあいを嫌がっていてはできない仕事である。	.00	-.55	.27	-.05	.30
11	仕事の内容に関して、自分の創意や工夫を自由に生かすことができる。	.26	.03	.71	.22	.02
12	このまま今の仕事をつづけていても自分には何のプラスにもならない。	.54	.19	-.07	.10	-.05
13	私の仕事では予見できないことがよく生じる。	.16	-.13	-.21	.10	.22
17	思いつきを生かしたり、新鮮な試みをするができる。	.26	.00	.43	.14	-.04
18	私の仕事はきまりきったことのくり返しである。	-.43	.11	-.25	.05	-.08
21	自分がやらなくてはならない仕事の範囲がはっきりしていない。	-.07	.17	.01	-.03	.41
	固 有 値	1.77	1.32	1.12	0.87	0.67
	寄 与 率 (%)	30.7	22.9	19.4	15.2	11.7

むしろ仕事の形式 (form) についての自律性である。寄与率は15.1%である。

第5因子 (V) は、内容の困難さ、とくに、そのなかでも作業のプロセスや結果をあらかじめ予測できないことに由来するもの (項目3, 8, 13) である。同時にそのような仕事は他の人と協同しなければならず (項目10), また他の人の仕事との境い目は明確ではない (項目21)。寄与率は11.7%である。

以上5つの因子についてはすべて因子得点がもとめられた。これらはモチベーションの説明変数と考えられる。

目的変数として用いられるのは設問Bから選ばれた、次の4項目の合成得点である。

項目5「いつも自分の能力を生かすような仕事をしている」

Table 2 仕事の特性因子による重回帰分析の結果

仕事の 特性因子	調味メーカーの 従業員	Y県下の企業の 従業員	日赤病院の 看護婦
I	.36**	.21	.29*
II	-.11	-.26 [△]	.02
III	.34**	.34**	.05
IV	.13	.17	.10
V	-.01	.01	-.30 [△]
重相関係数 R	.54	.64	.44
決定係数 R ²	.30	.40	.20

I～Vまでの数字は標準化された偏相関係数である。
 なお, **; $p < .01$, *; $p < .05$, Δ ; $p < .10$ の有意水準を示す。

項目6「今の職場で働いていることに誇りをもっている」

項目7「我を忘れて仕事に熱中することがある」

項目9「心から仕事をするよろこびを感じるがある」

これらはともに相関係数が有意に高く ($p < .05$), これらの項目の尺度得点を合算してモチベーションの測度とした。なお Brown-Spearman の公式による信頼性係数は.73であった。

次に3つの対象ごとに、仕事の特性を説明変数、モチベーション測度を目的変数とする重回帰分析をおこなった。その結果は Table 2 に示されている。

調味料メーカーの従業員では重相関係数Rは.54, 決定係数R²は.30である。また分散分析によっても仕事の特性は有意にモチベーションの程度を説明していると考えられる ($F=3.61$ $df=5, 43$ $p < .01$)。個々の説明変数の寄与の程度を知るために標準化された偏相関係数を比較すると、まず(I)の成長の可能性の因子が.36でモチベーションにもっとも大きな寄与を示している。次いで(III)の仕事の内容についての自律性は.34である。いずれもF値による検定は有意である((I)については $F=7.19$ $df=1, 43$, (III)では $F=6.62$ $df=1, 43$ ともに $p < .01$)。他の因子については係数値も少く有意ではない。

Y県下の企業の現業関係の労働者についてもほぼ同ような結果を得た。重相関係数Rは.64, 決定係数R²は.40で、分散分析の結果でも、モチベーションの程度はよりよく説明されている ($F=5.43$ $df=5, 40$ $p < .01$)。偏相関係数を比較すると、(III)の内容に関する自律性が.34でもっとも強くモチベーションに影響を与えている ($F=6.59$ $df=1, 40$ $p < .01$)。また技術の平易性がネガティブに寄与している。つまり訓練に努力を要しないで短時間で習得できるような仕事は逆にモチベーションを下げる働きをするようである ($F=3.78$ $df=1, 40$ $p < .10$)。

看護婦の場合は、前二者に比べて仕事の特性によるモチベーションへの影響は乏しいようである。重相関係数R²は.44, 決定係数Rは.20で、分散分析によっても著るしく有意とはいえ

仕事の特性のモチベーションにおよぼす効果について

ない ($F=2.31$ $df=5, 47$ $p<.10$)。説明変数の重みづけも、前二者とは異なって (V) の予測不能による困難さが増すほど動機づけられなくなり ($F=4.03$ $df=1, 47$ $p<.10$)、(I) の成長の可能性とともに動機づけられる ($F=4.54$ $df=1, 47$ $p<.05$) ようである。つまり仕事のプロセスや結果が予知できるほど、自己の技術や能力の発達が促されると感じるほど、よりよくモチベーションの向上に貢献していることを意味している。現業の労働者の場合のように、看護婦では自律性が比較的大きな意味をもっていない。

考 察

仕事の特性について、従来の研究の多くは特性の次元を概念的に、ア・プリオリに把えるのみで、経験的に見直すという作業にはほとんど手をつけていない。本論における主要な関心の第1は、操作的に設定された具体的な仕事一作業者の関係、つまり行動要素に分解された特性を因子分析によってどのような次元に縮約されるかをみることであった。ここでは一応5個の因子が抽出されたが、それらは各々、成長の可能性、技術の平易性、内容についての自律性、形式についての自律性、そして予見不能にもとづく困難さである。

調査の制約もあってあらかじめ用意された項目が十分に網羅的ではない。たとえば、Turner et al. の任意の相互作用の可能性や責任の次元、Hackman et al. における仕事のまとまりのよさなどは本論で用いられた質問票のなかには十分生かされていない。またその他にも個々の項目を対照させるとニュアンスに相違のみられる個所もある。したがって、ここで直ちに従来の概念化された次元との対応を考えることは適切ではない。しかし、ここで得られた結果によって、部分的に従来の次元のいくつかを確認しながら、経験的に知られる構造特性の次元はさらに一層複合的なものであることが示唆された。

また、今後の次元性の検討に際して、有意義ないくつかの手掛りを得た。たとえば、作業の協同性はより以上の知識・技術レベルを必要とすること、自律性は内容と形式に関する2つの次元に分けて考えられること、仕事の困難さは作業のプロセスや結果を予見できないことにもとづいていることなどである。これらは今後の次元性の分析に生かされなくてはならないであろう。

ただ注意してもよいのは、本論のようにいくつかの職種を比較するために一般化された次元を設定することは有効であるとしても、あらゆる仕事に妥当するような次元をもとめることの是非は再検討されてもよいのではないかという点である。

次に、第2の関心はこれらの因子が相対的にどのような重みをもってモチベーションに効果をおよぼしているかを知ることである。

まず、職種によっては仕事の特性がモチベーションにおよぼす効果に乏しいこともありうることを示唆された。たとえば工場労働者は看護婦に比べると、仕事それ自体の特性によって一層動機づけられている。工場労働者といってもここで取りあげられた対象は第1線監督者かそれに準じた機能を果している人たちで代表性にはいくらか不足するが、この人たちにとって

もっとも効果的な特性次元は自律性である。これは従来の多くの研究と一致するところである。しかし作業のペースや手順の選択など仕事の形式に関する自律性がモチベーションに与える影響はほとんどなく、むしろ目標の設定・変更や方法の選択など組織目標の達成に関連している、内容についての自律性がより内発的に動機づける要因になっていることは注目に値する。他にも、努力を必要とする仕事や自らの技術や能力を発達させる仕事はモチベーションの源泉になることが明らかにされた。

それに比べると、看護婦のモチベーションが仕事の特性によって説明される部分は工場労働者の場合ほど大きくはない。また、仕事に自律性があることよりも、仕事が自己の成長にとって役立つようなものであること、仕事のプロセスや結果があらかじめ予見できることなどがより強い動機づけ要因になっている。これらは医療現場の特異性を反映するものであろう。

したがって、仕事をとりまく状況が変われば特性の因子構造も変わるのは当然であろうが、同様にあらゆる職業に妥当する、つまり共通に動機づける要因という一般化された特性を探することはあまり生産的ではない。職務拡大 (job enlargement) や職務充実 (job enrichment) の一般化されたプログラムはあり得ないということである。むしろ職種とそれに効果的な特性因子群の対応関係をミクロに究明することが、今後のモチベーションの分析にとって大切なことである。

註

註1 調査の実施にあたっては東洋大学 坂口順治教授の非常な援助を得た。

また調査の企画および質問票の作成は師井悦子氏との協同作業による。質問票の作成過程などについては師井 (1974) に詳しい。

註2 仕事の特性については、現時点では Turner & Lawrence (1965) と Hackman & Lawler (1971) がもっとも要領よくまとめられたものである。参考までにそれらをあげると

Turner et al. の場合は、

- 1 多様性 (variety)
- 2 自律性 (autonomy)
- 3 工作上必要な相互作用 (required interaction)
- 4 任意の相互作用 (optional interaction)
- 5 必要な知識・技術 (knowledge and skill required)
- 6 責任 (responsibility)

これらの他に、サイクルタイムや物理的な作業条件などが加えられている。

Hackman et al. では

- 1 多様性 (variety)
- 2 自律性 (autonomy)
- 3 仕事のまとまりのよさ (task identity)
- 4 フィードバック (feedback)
- 5 仕事上で他者との接触の必要性 (dealing with others)
- 6 インフォーマルに会話のできる可能性 (friendship opportunities)

なお1から4までが中心的な次元 (core dimensions) であるとされる。

註3 自律性 (autonomy)に2つの次元が存在することは、筆者によって別の機会に指摘された (田尾, 1976)。そこでは、いわゆる組織目標に関連する (relevant)、たとえば創意や工夫を生かして目標達成に積極的に貢献しうる自律性と、自分の都合で手順を変えたり嫌いな仕事はあとまわしにするといった組織の目標達成に直接に関連しない (irrelevant) 自律性に分かれることが明らかにされた。本論における内容に関する自律性は前者に、形式の自律性は後者に、機能的にはほぼ対応するとみなされる。とくに形式に関する自律性は、組織の下位目標に触れない範囲で許容されるものであって、Katz (1968) の、ブルーカラーの職場適応を促す働きをもった自律性である。また内容に関する自律性というのは、Davis (1971) の、責任のある自律的な職務行動 (responsible autonomous job behavior) のそれに該当するものである。

引用文献

- Brief, A. P., & Aldag, R. J. Employee reactions to job characteristics : A constructive replication. *Journal of Applied psychology*, 1975, 60, 182—186.
- Davis, L. E. Job satisfaction research : The postindustrial view. *Industrial Relations*, 1971, 10, 176-193.
- Davis, L. E., & Taylor, J. (eds.) *Design of jobs*. Baltimore : Penguin Books, 1972.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E., III. Employee reaction to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 259—286.
- Herzberg, F., Mauser, B., & Snyderman, B. B. *The motivation to work*. New York : Wiley, 1959.
- Hulin, C. L. Effects of changes in job - satisfaction levels on employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 122—126.
- Hulin, C. L., & Waters, L. K. Regression analysis of three variations of two - factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 211—217.
- Katz, F. E. *Autonomy and organization : The limits of social control*. New York : Random House, 1968.
- Katzell, M. E. Expectations and dropouts in schools of nursing. *Journal of Applied Psychology*, 1968, 52, 154—157.
- Lawler, E. E., III. Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 1969, 22, 426—435.
- Lodahl, T. H., & Kejner, M. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 1965, 49, 24—33.
- Lyons, T. Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, 6, 99—110.
- 師井悦子 組織一体感・仕事一体感と仕事の特性について. 京都大学文学部修士論文, 1974.
- Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*, 1971, 24, 397—416.
- Stone, E. F., & Porter, L. W. Job characteristics and job attitudes : A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 57—64.
- 田尾雅夫 仕事における自律性 (autonomy)の測定の試みについて——看護婦の場合. 準備中.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. *Industrial jobs and the worker : An investigation of response to task attributes*. Boston : Harvard University Press, Division of Research, 1965.
- Walker, C. R., & Guest, R. H. *The man on the assembly line*. Cambridge : Harvard University Press, 1952.
- Waters, L. K., & Roach, D. Relationship between job attitudes and two forms of withdrawal from the work situation. *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 92—94.
- Wild, R. Job needs, job satisfaction, and job behavior of woman manual workers. *Journal of Applied*

Psychology, 1970, 54, 157—162.

Wissenberg, P., & Gruenfeld, L. W. Relationship between job satisfaction and job involvement. Journal of Applied Psychology, 1968, 52, 469—473.